

GRI-rapport 2001:11

Farväl till vapnen...?

Om samarbete och konkurrens

Maria Tullberg

GRI, Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
tel 031-7735629, 0708-199993
maria.tullberg@gri.gu.se

Det stora statliga affärsverket håller på att förbereda sig inför ytterligare avregleringar av verksamheten. Det var längesedan man hade totalt monopol men politikerna vill åstadkomma mera konkurrens. Man vill få in fler aktörer på marknaden och stora delar av verksamheten ligger just nu ute på anbud.

Chefer på alla nivåer inom en av divisionerna är samlade till ett tvådagarsmöte i början av 1998. Den mest spännande punkten på dagordningen är ett besök av den nye generaldirektören, "Generalen" kallad. Han anländer något försenad och börjar i rask takt presentera sina tankar om framtiden. Budskapet kan sammanfattas i att nu är det dags att de olika enheterna börjar samarbeta mera för att klara den ökande konkurrensen utifrån. Det är heller ingen idé att försöka motarbeta politikernas beslut och intentioner om ökad avreglering och konkurrens. Bättre då att "gilla läget", sluta slåss inbördes, samarbeta och utnyttja den gemensamma kompetensen. Han refererar till en 150-årig inbördes kamp som nu måste upphöra. "Tillsammans är vi starka och vi kan den här verksamheten bäst", säger han. Han avslutar med en kommentar om att man minsann har kostat skattebetalarna tillräckligt med pengar. Publiken böjer skamset på huvudet och förstår att genom mera internt samarbete och mera extern konkurrens kommer det att bli effektivare och billigare för staten och skattebetalarna - kunderna.

Tre år senare är verksamheten uppdelad i sex bolag. Formellt fristående från varandra, med nya namn och nya logotyper, i olika stil och med olika färger. Bara ett av bolagen anknyter i sin marknadsföring till det tidigare affärsverket.

Ovanstående berättelse bildar bakgrunden till en diskussion om begreppen samarbete och konkurrens som representanter för två olika logiker för organisering av interaktionen mellan individer och/eller grupper och organisationer. Vad händer när man vill förändra från en princip till en annan och går de att förena? Här var ambitionen att samordna verksamheterna och öka samarbetet internt för att bli bättre på att konkurrera externt men processen utvecklades snarare i motsatt riktning. De olika funktionerna som tidigare var organiserade i sex divisioner och vars chefer då också bildade den gemensamma ledningsgruppen för SJ, frikopplades i stället alltmera från varandra. I januari 2001 var bolagiseringen klar och enheterna separerade ekonomiskt och administrativt. Den annonskampanj som genomfördes i dagspressen för att informera allmänheten om förändringen visade tydligt att de olika bolagen inte ville förknippas med varandra eller med sin gemensamma historia. Endast ett av bolagen använder sig av det tidigare namnet – "SJ". Utdrag ur annonsen:

Affärsverket Statens Järnvägars verksamhet delades vid årsskiftet upp i sex fristående aktiebolag. Bolagiseringen genomfördes för att skapa bättre förutsättningar att leverera bra och prisvärda tjänster. Bakgrunden till bolagiseringen är de omfattande strukturförändringar som skett, och som kommer att ske, på järnvägsmarknaderna såväl i Sverige som internationellt... För att möta kundernas krav i den hårdnande konkurrensen är det nödvändigt att varje verksamhet har ett tydligt kundfokus, är koncentrerad på sin kärnaffär och arbetar rationellt. Genom att dela upp Statens Järnvägars verksamhet i sex självständiga företag ökar förutsättningarna för detta...

Det samarbete och den samordning av funktioner som nyss proklamerats av den ny tillsatte generaldirektören för att stärka organisationens konkurrenskraft utvecklades således i motsatt riktning – dvs. till en upplösning av organisationen. Huruvida detta bidrog eller kommer att bidra till en ökning eller minskning av de olika delarna av verksamhetens konkurrenskraft är inte en fråga som behandlas i denna uppsats. Mitt intresse här riktas dels mot den process som ledde

fram till bolagiseringen och dels mera generellt mot begreppen samarbete och konkurrens. Huvudfrågorna är: Hur kan den utveckling som beskrivs i exemplet förstås? Varför bidrog inte det ökade trycket utifrån till ett ökat samarbete? En allmän uppfattning bland både teoretiker och praktiker brukar vara att en gemensam "fiende" är en bra grogrund för samarbete. Det var också den nye generaldirektörens huvudargument i inledningsskedet. Varför ansågs efter några år förutsättningarna för rationellt arbete mot bra och prisvärda tjänster istället öka genom bolagisering, separation?

Det empiriska materialet i exemplet är hämtat från en studie av förändringsarbetet inom SJ under tiden 1996 till 2000 (Tullberg, 2000). Studien omfattade dels arbetet i ledningsgrupper på tre nivåer, från verkstadsledning och upp till divisionsledning, dels ett större, planerat förändringsprojekt inom det som då kallades Maskindivisionen, numera Euromaint AB. Metoden var företrädesvis deltagande observation av olika gruppers sammankomster samt återkommande intervjuer av nyckelpersoner. Under tiden 2000 till 2001 har utvecklingen i första hand följts via massmedia och Maskindivisionens egen, interna nyhetstidning/informationsblad.

I den fortsatta framställningen introducerar jag först mina teoretiska utgångspunkter och en modell över samband mellan olika begrepp. Därefter kommer ett fördjupat referat av fältmaterialet med ett förslag till analys och tolkning. Uppsatsen avslutas med några mera generella reflektioner om samarbete och konkurrens i anslutning till de övergripande frågeställningarna.

Teoretiska perspektiv

Varje teori kan betraktas som en berättelse om verkligheten där vissa aspekter blir synliga – självklart aldrig alla. Den teori eller modell som väljs är snarast en position, ett läge varifrån ett skeende, ett fenomen betraktas. Jag kommer att i den här uppsatsen att röra mig mellan två olika utgångspunkter för att studera organisering av interaktion inom och mellan grupper. De båda är *institutionell teori* med ett *konstruktionistiskt perspektiv* samt *psykodynamisk teori*. Det är två berättelser som är delvis motstridiga men också har mycket gemensamt.

Från ett institutionellt perspektiv betraktas en stor del av människors handlande som oreflekterat och för-givet-taget. Det styrs av självklara föreställningar om verkligheten, så självklara att de kanske t o m betraktas som av naturen givna, ofrånkomliga villkor för mänskligt liv. Institutioner är vanor, mönster och normer för beteende, tankar, känslor, värderingar och maktförhållanden (Douglas, 1986). Föreställningar om "marknad", om att organisera verksamhet i "företag" likaväl som föreställningar om vad samarbete och konkurrens är och vad det innebär eller hur det skall gå till, kan samtliga beskrivas som institutioner.

Institutioner är nödvändiga för att skapa stabilitet och förutsägbarhet, för att ge möjlighet till mänsklig interaktion. Vi kan inte starta varje morgon med att definiera oss själva, vår omvärld, eller med att förutsättningslöst planera hur vi skall bete oss eller vilket beteende vi kan förvänta oss av andra. "God morgon", säger jag automatiskt och förväntar mig ett "God morgon" tillbaka. Brott mot institutionerna skapar förvirring, osäkerhet. Institutioner flätas också samman i vad som kan beskrivas som system eller gemensamma yttre ramar för mänskligt agerande. En tydlig illustration av betydelsen av institutioner och hur de är både väl synliga, identifierbara men också outtalade tanke- och beteendemönster, är processen för att införa marknadsekonomi av västerländsk modell i öst där tidigare planekonomi användes som styrsystem. Där saknades inte bara de formaliserade, reglerande institutionerna som krävs för en s k fri marknad utan också de etablerade mönster för det beteende och den interaktion som västerländsk marknadsekonomi förutsätter. (Att man t ex sänker priset om varan är svårsåld och inte höjer det för att likviditeten är låg på grund av för låg omsättning).

Från ett konstruktionistiskt perspektiv är institutioner mänskliga *konstrukt*er, dvs. skapade av människan själv. De existerar eller överlever inte på egen hand utan måste ständigt återskapas och upprätthållas i språket och i handling (Berger & Luckman, 1967; Czarniawska 1993, 2000; Burr, 1995). Egenintresset, dvs. föreställningen om att människans viktigaste drivkraft är egen vinning, är ett belysande exempel på detta. Det är en föreställning om människans natur som inte alltid varit giltig men som idag sällan ifrågasätts (Polanyi, 1944). Genom att organisera samhälle och arbetsliv efter den utgångspunkten så blir den dels internaliserad i oss som individer, dels ständigt bekräftad som en självuppfyllande profetia.

Förändringsarbete kan i första hand bedrivas inom ramen för existerande institutioner. Det är svårt, för att inte skriva omöjligt, att inom överskådlig tid bryta föreställningar som betraktas som självklara, av naturen givna och som upprätthålls omedvetet. Jämställdhetsarbete är ett aktuellt exempel på detta, där gamla könsroller och maktförhållanden hela tiden återskapas och ibland också förstärks i språk och andra handlingar, trots en både allmän och uttalad vilja att förändra.

Institutioner kan vara lokala, dvs. kopplade till en viss organisation eller grupp men de kan också vara globala, gemensamma för flera grupper, organisationer, samhällen. Inom den s k ny-institutionalismen har man i första hand intresserat sig för de institutioner som är gemensamma, som delas av många organisationer (Powell & Di Maggio, 1991). Idéer och former för organisering produceras och sprids i allt snabbare takt inom och mellan organisationsfält (Czarniawska & Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996). Ibland har företeelsen jämförts med modet och hur det sprids (Abrahamson 1991, 1996) men det är kanske snarare kjollängden som är modet än själva kjolen. Den senare representerar bättre begreppet institution. Varje ny idé eller form måste översättas, tolkas och anpassas inom resp. organisation (Sevon, 1996). Det gäller naturligtvis även idéer om ökad konkurrens och/eller samarbete och hur detta skall gå till.

Drivkraften bakom utveckling och upprätthållande av institutioner beskrivs av flera författare som behovet av att reducera osäkerhet och skapa stabilitet i en värld med en oändlig mängd information och valmöjligheter (Berger & Luckman, 1967; Douglas, 1986; Weick, 1995).

Samtidigt som behovet av att reducera den yttre osäkerheten kan sägas vara institutionaliserat inom merparten av main-stream organisationsteori (Weitz, 1997) så behandlas oftast känslor och deras uttryck som en irrationell faktor, som ett störande inslag i den annars rationella organisationen. Den perfekta organisationen styrs av förnuftet, inte känslan (Fineman, 1993). I den mån känslor behandlas i olika modeller så är det snarare som något som skall produceras och styras i en lönsam riktning genom rätt sorts management. Känslor tillmäts lägre värde, en diskussion skall inte "sänka sig" till känslomässig nivå... Begreppen känsla och förnuft är båda mänskliga konstrukter och vad som är det ena och vad som är det andra låter sig inte alldeles enkelt avgöras. Det förefaller också helt uppenbart att begreppen samarbete och konkurrens kan associeras till både känsla och förnuft.

Här väljer jag att betrakta känslor som en självklar del i all interaktion mellan människor och därmed också något som måste organiseras. Psykodynamisk teori erbjuder en begreppsapparat och modeller för hur samspelet mellan människor och mellan grupper kan förstås. Inom psykodynamisk teori står en annan form av osäkerhet än den yttre i centrum. Det handlar i högre grad om att hantera inre osäkerhet och spänning, om att avleda den ångest som produceras genom olika typer av konflikter. Institutionell teori pekar på behovet av yttre stabilitet, psykodynamisk teori på behovet av inre jämvikt. De förenas i sin beskrivning av att stora delar av mänskligt handlande ske omedvetet eller oreflekterat, för-givet-taget.

Psykodynamisk teori är ursprungligen utvecklad för att förstå individen men redan Freud lyfte på sin tid upp begreppsapparaten på grupp- och samhällsnivå (Freud (1944), 1995). Individen är idag kanske den vanligaste metaforen för organisation. En organisation är t ex oftast försedd med identitet och den kan vara både sexig och/eller mager. Begreppen samarbete och konkurrens tillämpas också på både individ-, grupp-, organisation- och samhällsnivå. Det är snarare en fråga om från vilket avstånd vi betraktar ett fenomen är om dess natur.

Psykodynamisk teori är inget enhetligt begrepp utan rymmer inom sig många olika och ibland motstridiga föreställningar om människan som biologisk och social varelse. Olika teoretiker lägger t ex olika vikt vid begreppen *aggression* respektive *libido* som uttryck för mänskliga drifter och behov. Det första kan kopplas till behov av självständighet, autonomi, självhävdelse och det senare till behov av närhet, tillhörighet, beroende. Wilfred Bion är den teoretiker som antagligen betytt mest för formulering av begrepp och modeller för dynamiken inom och mellan grupper (Bion 1961, 1967, 1970). Hans teorier är utvecklade utifrån den s k Kleinianska skolan inom psykoanalysen, där människan betraktas som i första hand en social varelse, skapad och formad

genom sina relationer till andra (Klein m fl., 1955) snarare än utifrån sina biologiska förutsättningar.

Bions tankegångar om omedvetna processer i och mellan grupper och om hur ångest och spänning produceras och hanteras, har vidareutvecklats och tillämpats på moderna organisationer av flera författare (Hirschhorn, 1990; Diamond, 1993; Boalt-Boethius & Jern, 1996; Olsson, 1998; Tullberg, 2000). En utgångspunkt är att osäkerhet, spänning, ångest är en viktig drivkraft för både individens och gruppens arbete, för kreativitet och produktivitet men om och när ångestnivån stiger över ett jämviktsläge så riktas i stället energin mot att på olika sätt avleda den. Det är detta som i gängse psykodynamisk teori kallas *försvar*. Här är viktigt att påpeka att försvar eller defensivt beteende kan vara i högsta grad aktivt och "rationellt" utifrån gruppens behov. Flera managementteoretiker beskriver defensivt beteende som negativt, som motstånd, som något irrationellt och "fel", som något som skall motverkas (Argyris & Schön 1985, 1990; Kylén, 1993; Senge, 1995). På samma sätt kan begreppet ångest uppfattas som något fel, något sjukt, som något som bör undvikas eller minimeras. Inom psykodynamisk teori är dock både ångest och försvar betydelsefulla och livsnödvändiga funktioner. Det är inte heller särskilt långsökt att koppla det vardagliga begreppet "sund konkurrens" till att vara ett sätt att hålla ångest/spänningsnivån uppe på "lagom" nivå.

Ångesten på grupp/organisationsnivån kan stiga över jämviktsnivån när t ex gränserna för gruppens uppgift, identitet och relationer till andra rubbas. När svaren inte längre är självklara på frågor av typen "Vad skall just vi göra? Vad är vår styrka? Vad förväntas av oss? Vilka är vi i egna och andras ögon? Vilket inflytande har vi i förhållande till andra? Hur kommer vårt arbete att utvärderas? Vilka regler är det som egentligen gäller?" Ångest aktiveras också om den yttre pressen på en grupp är mycket hård liksom om gruppens uppgift upplevs som för svår eller omöjlig

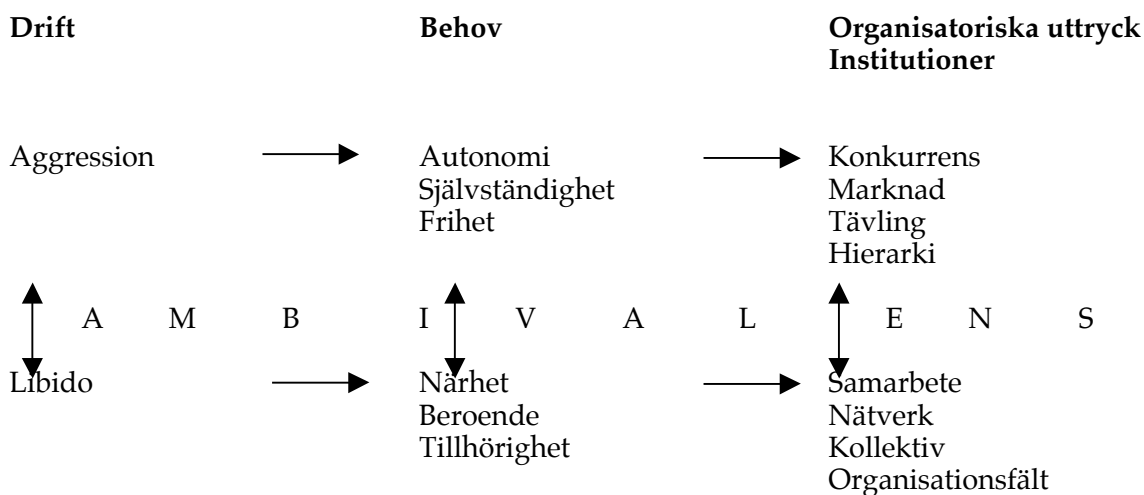
Det finns flera mekanismer och funktioner av försvar. De som aktualiseras i diskussionen här är i första hand olika former av *kamp/flyktaktiviteter* för att avleda ångest samt *regression* till gamla, väl kända och beprövade (institutionaliserade) beteenden för att hantera osäkerhet.

En annan inriktning inom psykodynamisk teori fokuserar mindre på omedvetna processer och mera på hur *jaget* utvecklas och upprätthålls (Erikson, 1968, 1977; Mahler, 1975). Jaget är de funktioner hos individen som har med relationerna till omvärlden att göra. Där finns minnet, motoriken, perceptionen, tanken och förmågan till realitetsprövning. Jaget är en förmedlare mellan det yttre och det inre och en av jaget viktigaste uppgifter är att upprätthålla sina gränser i förhållande till omgivningen. Det är lätt att översätta jagfunktionerna på individnivå till funktioner på grupp/organisationsnivå. Att kunna samla information, tolka den, ta beslut, agera m m. liksom att kunna upprätthålla gränserna för vilka man är, vilken position man har, vad man skall göra.

Ett mål för jag-utvecklingen är att uppnå *autonomi*, en grundläggande känsla av självständighet med väl etablerade och fasta jag-gränser i förhållande till omvärlden. Det är en process som måste föregås av en grundläggande känsla av tillit till omgivningen (eng. *basic trust*). Erikson (ibid.) menar att om inte autonomi uppnås utvecklas i stället en grundläggande känsla av skam och oförmåga att relatera till andra på ett moget, vuxet sätt. I det ligger att kunna hantera ambivalensen och balansera mellan behovet av närhet och beroende och behovet av autonomi. Mahler (ibid.) beskriver den sk. *individuationsprocessen*, utveckling av identitet i tre faser – avskiljning, övning och närmande – där slutfasen innebär internalisering av modern och etablering av egen förmåga att mediera omvärlden.

Oavsett teoretiskt fokus så finns alltid ambivalensen mellan behov av beroende och närhet och behov av självständighet och autonomi närvarande i samspelet mellan människor. Människan är en social varelse som inte kan existera utan relationer till andra men har också ett behov av klara gränser mellan det yttre och det inre, mellan sig själv och andra. En upplösning av gränserna hotar existensen. Behoven kan också knytas till föreställningarna om de två grundläggande drifterna – aggressiviteten och libidon – kamp/dödsdriften och kärleksdriften.

En enkel modell över sambanden skulle kunna se ut så här:



Vägen tillbaka till separata bolag

Den nye generaldirektören kom till en gammal organisation med starka institutioner och väl etablerade former och beteenden för att skapa stabilitet och för att hantera osäkerhet och ångest. Alltsedan järnvägens födelse i mitten av 1800-talet har diskussionen pågått om hur verksamheten skall kunna bli effektivare, vem som skall betala och i vilka former järnvägstrafik skall bedrivas. Affärsmässigt, i aktiebolagsform eller som en gemensam nytthet, tillgänglig för alla? De första järnvägarna både byggdes och trafikerades av privata bolag, vid sekelskiftet var fördelningen mellan statligt/privat ägande ungefär 50/50 och under 30-talet förstatligades all järnvägstrafik. Då hade många av de privata bolagen gått i konkurs och järnvägsaktierna sjunkit som stenar på börsen.

Sverige är ett stort land med lite folk och det är svårt att få företagsekonomisk lönsamhet och samtidigt tillfredsställa alla regionalpolitiska (tidigare också försvarspolitiska) önskemål om tillgång till järnvägstrafik. Konkurrensen från andra trafikslag har också ökat under 1900-talet och det finns starka företags- och samhällsekonomiska intressen i bil- och lastbilsindustrin. Samma frågeställningar har aktualiserats med jämna mellanrum (t ex privat/statligt ägande, centraliserad/ decentraliserad organisation, företags-/ samhällsekonomisk värdering) och på motsvarande sätt har olika reformer introducerats och genomförts (Brunsson m fl., 1990).

Den närmast föregående mera omfattande reformen genomfördes i slutet av 1980-talet i samband med det förra bytet av generaldirektör. Argumenten för den förändringen var att verksamheten skulle bedrivas mera affärsmässigt, mera kundorienterat och mera effektivt (principiellt samma argument som använts vid tidigare omstruktureringar). Det ekonomiska läget för SJ hade vid denna tid blivit alltmera ansträngt och organisationens rykte i allmänhetens ögon allt sämre med de svåråtkomliga, plastinpackade smörgåsarna som symbol för dålig kundservice. Med undantag av en kort period under energikrisen på 1970-talet är det ingen överdrift att påstå att SJ:s status gått kräftgång alltsedan andra världskriget. Det var länge sedan järnvägen representerade modernitet, fart och framtidshopp motsvarande dagens IT-industri.

1988 delades dåvarande SJ och då bildades Banverket med ansvar för rälsen (jmf Vägverket, Luftfartsverket). Trafiken bedrevs av SJ men tanken var att fler operatörer skulle kunna "köpa bana" av Banverket. Det Nya SJ, som det då kallades, organiserades efter den modell som då var högsta mode inom det privata näringslivet – i divisioner och med olika geografiska områden som fristående resultatenheter. Budgetstyrningen ersattes av ett internt köp/säljssystem och det utvecklades så småningom en intern marknad. Olika enheter var ömsesidigt kunder/leverantörer till varandra av varor och tjänster. Varje enhet upprättade egen resultaträkning och förväntades gå med vinst. De organisatoriska formerna för en "fri marknad" översattes och anpassades härigenom till en organisation som fortfarande till stor del hade monopol på just sin verksamhet.

Den uttalade målsättningen från ledningen var att förändra tänkande och beteende i organisationen mot mera affärsmässighet, kundorientering och effektivitet. På det sättet skulle organisationen också förberedas inför att verka på en avreglerad marknad och konkurrenskraften på sikt stärkas. Interaktionen mellan olika enheter organiserades utifrån konkurrensprincipen. Det fanns enheter för uthyrning av lok och vagnar till andra enheter som ansvarade för var sina sträckor av järnvägen, underhåll kunde köpas från vilken verkstad man ville osv. Efter några år avreglerades formellt alla godstrafik, all länstrafik köptes upp inom resp. län och nya operatörer inträdde på marknaden. 1999 var fullständig avreglering av järnvägstrafiken formellt genomförd.

1996, när min studie påbörjades, beskrevs läget mellan de olika enheterna som "inbördeskrig" av flertalet av de chefer jag mötte. Det var en bild som också bekräftades i de observationer jag gjorde med dåvarande Maskindivisionen som utsiktspunkt över organisationen. Merparten av energin på olika lednings-gruppsmöten användes till att hantera kampen på olika nivåer – mellan divisionerna, framförallt då mellan gods-/persontrafik och underhåll, mellan olika sektioner inom divisionen (teknik, underhåll och materialhantering), mellan olika rörelsegrenar inom sektionen (lok-, personvagns- och motorvagnsunderhåll) och mellan verkstäderna inom samma rörelsegren. Kampen organiserades i första hand runt internprissättningen, internfaktureringen samt i vilken utsträckning uppgjorda planer av olika slag inte följdes och vem som ansvarade för avvikelser (Edström & Tullberg, 1998).

Det var en allmän åsikt bland mina informanter att det var organiseringen i interna kund-leverantörsrelationer och/eller högsta ledningens oförmåga att ställa upp tydliga regler samt hålla fast vid dem som var huvudorsaken till kriget. En uppfattning var att det var helt felaktigt att behandla varandra som kund/leverantörer:

"Inte fan skall verkstäderna tjäna pengar på oss. De skall se till att vi får så billigt underhåll som möjligt så att vi blir konkurrenskraftiga" (Chef inom godstrafikdivisionen)

En annan uppfattning var att huvudproblemet var att man inte fullt ut accepterade spelreglerna för hur en marknad skall fungera och att inte högsta ledningen klarade av att agera som man planerat:

"De (persontrafikdivisionen, min anmärkning) kan inte uppföra sig affärsmässigt. De bryr sig inte om avtalen vi träffat, skriver inte på och kommer inte med vagnarna så som de sagt. Skall vi betala för det? (Verkstadschef)

"Nu har ledningen gett efter igen för påtryckningar. 7 miljoner skall återfaktureras till persontrafiken. De får aldrig lära sig att betala vad det kostar" (Rörelsegrenschef)

Inom alla enheter ansåg man att den egna kostnadsmedvetenheten nu var hög, att man hade full kontroll över sin verksamhet och att man agerade affärsmässigt. Problemet var att de andra enheterna (verkstäderna, rörelsegrenarna eller divisionerna) inte gjorde det. Det fanns samtidigt

en gemensam och hög medvetenhet om att de strider som pågick inte var särskilt fruktbara. Man beklagade sig ofta över hur mycket tid och energi som gick åt till internt "tjafs" när man i stället borde samarbeta för att kunna ta hem de framtida anbuden. En allmän uppfattning var också att den interna marknaden med internfakturering haft den positiva effekten att kostnadsmedvetenheten hade ökat och gett underlag för en mera riktig prissättning av varor och tjänster.

"Tidigare handlade det bara om att skaffa sig resurser i budgetmanglingen men man visste inte vad olika saker egentligen kostade. Det vet vi nu." (Divisionschef med lång historia inom SJ)

En analys på något större avstånd än som involverad chef och med hjälp av de teoretiska begrepp som jag introducerat tidigare kan fördjupa förståelsen för den situation som rådde. Uppenbarligen hade kampen trappats upp under mitten av 1990-talet men kamp (i första hand om resurser och om inflytande) är också ett tydligt institutionaliserat mönster för interaktionen i organisationen. Det framgår av flera historiska genomgångar (Brunsson m fl., 1990; Kullander, 1994; Skeppstedt, 1999) och kampen kan stå mellan politiker och ledning, mellan ledning och fackliga organisationer, mellan olika enheter och mellan yrkesgrupper.

Om ångestnivån stiger över jämviktsläget så intensifieras därför antagligen de interna stridigheterna. Kamp/flyktaktiviteter av olika slag är vanliga mekanismer för att avleda ångest. Här innebär de också sannolikt en regression till ett förhållningssätt som är välkänt, tryggt och beprövat även om man vet att det inte är särskilt fruktbart och att man kanske borde agera på annat sätt. Några exempel på vanliga kamp/flyktaktiviteter som jag kunde observera: öppna gräl, att räkna och räkna om igen, vägran att acceptera rådande uppföljnings/mätsystem, långa och många redogörelser under sammanträden för hur det borde vara men inte är, ändlösa förhandlingar om internpriser.

Flera faktorer hade bidragit till att höja ångestnivån i organisationen vid denna tidpunkt. Efter några hyfsade år så var återigen det ekonomiska läget katastrofalt. SJ blödde och regeringen gjorde offentligt klart att man inte tänkte hjälpa till. Det blev viktigt att inte bli den som offrades eller fick skulden för att de ekonomiska prognoserna missat. Den yttre pressen på organisationen blev allt hårdare och massmedias bevakning hösten -96 var inte nådig. Nuvarande generaldirektören var på väg mot pension, ingen efterträdare var utsedd och det var uppenbara problem med rekryteringen. Flera kandidater hade tackat nej och det rådde stor osäkerhet om framtiden. Toppledningen ansågs också försvagad – "den som snart skall sluta vill inte ta några obehagliga beslut"- och det blev utrymme för en maktkamp på nivåerna under. Organisationsstrukturen ifrågasattes alltmera och alternativa styrmetoder, t ex en form av balanced scorecards började prövas. Gränserna för de olika enheternas identitet och uppgift var starkt hotade – både genom interna faktorer men också genom att den externa konkurrensen

antogs vara på väg. Denna användes också alltmera som hot i samband med att olika förändringsprojekt introducerades. Snart är vargen här...

Den nye generaldirektörens entré 1998 föregicks också av flera händelser som bidragit till att höja ångestnivån i organisationen. En sådan var en oväntad externrekrytering på divisionsledningsnivå som rubbade etablerade maktförhållanden och gränser. En annan var ett omfattande förändringsprojekt som pågått ca ett halvår. Ett stort antal konsulter var engagerade, flera chefer hade redan bytts ut och det stod klart att flera verkstäder skulle läggas ned – men inte vilka.

I detta läge kommer så påbuden från ovan att gräva ned stridsyxan, säga farväl till vapnen och stänga den inre marknaden. Internfaktureringen skall upphöra och från och med nu är det samarbete som gäller. "Fienden kommer utifrån och vi skall kämpa tillsammans" är en förenklad sammanfattning av budskapet. Det innebär också att kamp fortfarande är den viktigaste överlevnadsmekanismen men nu skall den riktas åt annat håll. Ingen hörs ifrågasätta det rimliga i att sluta slåss med varandra och börja samarbeta.

I en så osäker och ångestladdad situation som rådde är det lätt att få ledarskapet och den nya generaldirektören hade inga problem att få legitimitet. Tvärtom. Hans höga lön som diskuterades och kritiserades i pressen ifrågasattes inte utan sågs som ett tecken på organisationens status. Han kom från det "riktiga näringslivet" och betraktades allmänt som en bra ledare in i framtiden med de nya villkor som skulle råda där. Snart nog började också olika uttryck för samarbetsvilja att manifesteras. Representanter för tidigare "fiendeenheter" bjöds in till varandras ledningsgruppmöten, nya ledningsgrupper formerades och vid flera tillfällen användes t o m "bröllop" och "äktenskap" som metaforer för de nya relationerna. Grundstrukturen i organisationen förändrades också i vissa delar, t ex återgick man delvis till geografisk uppdelning från den funktionella som ansågs förhindra samordning och samarbete. (Tidigare hade geografisk organisation ansett hindra samordning genom att starta krig mellan regioner).

Under den lugna och välartade ytan där skilsmässa avvärjts och man var nykär igen så rådde stor förvirring. Om vi inte skall fakturera hur skall vi mäta då? Vad händer om vi inte vinner anbudsgivningen? Vilka verkstäder skall vara kvar? När och hur kommer det nya, utlovade datasystemet att vara klart och vad kommer det att innebära osv., osv. Frågorna var många och gränserna för identitet och uppgift allt annat än klara.

Så småningom bröt det öppna kriget ut igen och nu med allt större kraft. En viktig bidragande orsak var ett antal järnvägsolyckor utomlands som väckte förståelig oro inom SJ. Den ledde till krav på extra översyn av tågen och detta i ett läge när man just stängt en stor verkstad och samtidigt lagt om tidtabellen. Det blev överbelastning, förseningar, klagomål och mitt i stridens hetta fanns också en konsultgrupp med stort intresse av att anses ha gjort ett gott jobb.

Syndabockar måste fram och min tolkning är att idén om samarbete inte överlevde den krisen. Ett tecken på det var att besöken i varandras ledningsgrupper upphörde. Processen mot en uppdelning och bolagisering av verksamheterna gick därefter snabbt. Utvecklingen framstår som paradoxal mot bakgrund av dels erfarenheterna från motsvarande process i andra länder, dels de ekonomiska och tekniska förutsättningar som gäller för järnvägstrafik och järnvägsunderhåll. Den verksamheten tillhör vad som brukar kallas för "naturliga monopol".

Flera av de högre cheferna lämnade under processens gång. De som är kvar och som jag mött i efterhand har alla varit entusiastiska över utvecklingen mot att bli ett eget, fristående bolag. Just detta, att bli ett eller vara som ett "riktigt" bolag, uppfattade jag redan i början av min studie som ett outtalat mål bland både chefer och medarbetare bland tjänstemännen. Med psykodynamisk terminologi var jag-idealet att vara som ett riktigt bolag, något jag tolkade som att vara autonomt, självständigt, vinstdrivande och helst börsnoterat. Det är ett jag-ideal som är representativt för stora delar av vårt organisationssamhälle där det av någon anledning anses vara mera autonomt att vara styrd av börskurser och finansanalytiker än av politiker, att vara privatägt och resultatorienterat i stället för gemensamt, statligt eller kommunalt ägt och orienterat mot allmän nytta. Minns också generaldirektörens kommentar i inledningen om att man minsann kostat skattebetalarna tillräckligt med pengar.

Utvecklingen och förstärkningen av detta jag-ideal har självklart nära koppling till marknadiseringen av allt större delar av organisatoriskt liv (Hugemark, 1994) där också "fri konkurrens" upphöjts till lösning på allt flera problem kopplade till produktivitet, effektivitet och fördelning av begränsade resurser. Självbilden inom SJ låg långt från jag-idealet enligt mitt material. Organisationen beskrevs alltid (i intervjuer såväl som i enkäter) som trög, byråkratisk, tung och att man levde med dubbla budskap uppifrån. Den politiska styrningen ansågs hindra utveckling genom att t e x bromsa obekväma men nödvändiga beslut och åtgärder.

Brist på upplevd autonomi och ett stort glapp mellan självbild och jag-ideal är en viktig grogrund för skam och skuld (Ericson, 1968). Då uppstår också stort behov av självhävdelse liksom att med drastiska åtgärder försöka närma sig jag-idealet (plastikkirurgins tillväxt är ett belysande exempel på resultatet av alltmera ouppnåeliga ideal). När självkänslan är låg och den egna identitetsupplevelsen inte duger och/eller är tvetydig måste jag-gränserna ständigt hävdas och bevakas mot omgivningen. Det är ingen bra utgångspunkt för förtroendefullt samarbete med andra.

I den tidigare refererade annonsen åskådliggjordes tydligt upprättandet av gränser mellan de olika verksamheterna. Olika färger och stilar på logtyperna liksom bolagsnamn som inte på något sätt kan associeras till varandra. Ett alternativt sätt till att tolka utvecklingen mot en uppdelning i ekonomiskt/ administrativt självständiga bolag som i första hand regression till krig kan därför vara att se den som en fas i individuationsprocessen enligt Mahlers modell (1975). Att bilda

separata bolag blir då ett övningsmoment på vägen mot autonomi och ett sätt att börja bygga upp en ny identitet som också kan bekräftas av andra. En sådan bekräftelse kan bidra till utvecklingen av *basic trust* i förhållande till omgivningen. Det innebär en grundkänsla av att "andra vill oss väl" och är långt från den föreställning som rådde inom SJ under tiden för min studie. Relationerna till omvärlden (inkl den allra närmaste i form av andra enheter) präglades av misstänksamhet och känsla av bli orättvist behandlad (Tullberg, 2000).

Genom bolagiseringen kommer man också närmare jag-idealet, "ett riktigt bolag", även om de nya aktiebolagen fortfarande är statligt ägda och verksamheterna bedrivs i stort sett i samma former, av samma personer och i samma lokaler och med samma kunder. Dagens organisationsmode föreskriver "bolag" och genom att följa modet hoppas man öka sin legitimitet i omvärldens ögon.

Reflektioner

Väl medveten om att det refererade exemplet kan uppfattas som ett extremfall anser jag ändå att det kan inspirera till några mera allmänna reflektioner om samarbete och konkurrens. (Dessutom tror jag egentligen inte exemplet är särskilt extremt – möjligen mera mångfacetterat och extra dramatiserat genom min framställning).

Olika försök att med maktmedel bryta eller förändra institutioner bidrar till förvirring och förhöjd ångestnivå och kan därigenom motverka sitt eget syfte. Risken finns att regression aktiveras som försvar och i stället leder till en förstärkning av de institutioner som råder. Ångesttoleransen varierar mellan individer och mellan grupper – Ju högre självkänsla, upplevelse av autonomi och trygghet i gränserna för identitet och uppgift – desto högre ångestnivå kan man hantera utan att mobilisera försvarsmekanismer.

Konkurrens är i dag ett alltmera allmänt etablerat, institutionaliserat mönster för hur interaktionen mellan individer och mellan grupper organiseras. Innebörd och former kan variera men konkurrens förutsätter någon form av öppen eller dold operationalisering och mätning av prestationer eller andra fenomen som underlag för jämförelse. Höjd, storlek, mängd, pris, kvalité, originalitet, hastighet, nivå på kostnader eller intäkter, antal insamlade poäng, betyg osv. Inom organisationspraktiken har också möjligheten att formulera mål som går att mäta och följa upp betonats alltmera. Även om den företeelsen också har kritiserats från forskarhåll (Rombach, 1991) så finns nog få organisationer som idag förnekar betydelsen av mätbara mål. Konkurrensrelationer är givetvis mest institutionaliserade inom de verksamheter som länge verkat på en marknad likaväl som inom de verksamheter där konkurrens är själva grundidén, dvs. tävling av olika slag. Där finns också ofta fasta former för hur samarbete skall gå till t ex genom branschorganisationer eller gemensamma träningsläger.

En reflektion blir därför att om samarbetet skall kunna gå utöver de etablerade institutioner som finns för det och öka mellan individer och enheter som medvetet eller omedvetet uppfattar sig som konkurrenter så måste den förvirring, osäkerhet eller ångest som uppstår och överstiger toleransnivån hanteras, avledas. Det kan t ex ske dels genom att öppet acceptera och diskutera den men också genom att upprätta tydliga gränser för vem och vad som skall omfattas. Internprissättning av alla transaktioner i form av varor eller tjänster enheter emellan kan beskrivas som ett sätt att skapa förutsättningar för nödvändigt samarbete inom ramen för "konkurrenslogiken". Ett annat och aktuellt exempel är problematiken med att få lärare i skolan att samarbeta ämnesöverskridande i sk arbetslag. Här är ensamarbetet liksom individuella betyg institutionaliserade mönster för organisering. Utveckling av nya former fungerar utmärkt i vissa skolor men har stött på våldsamt motstånd i andra. Skillnaden kan botten både i arbetsklimat och nivå på ångesttolerans liksom i hur tydligt formerna för samarbetet utvecklats och introducerats.

En omvänd företeelse är olika sätt att öka konkurrensen inom verksamheter som traditionellt bygger på samarbete, likhet, gemensamma intressen eller på individualitet utan jämförelse med andra. Bakgrunden är att konkurrensutsättning av individer och grupper anses bidra till ökade prestationer. Införande av individuell lönesättning, upprättande av interna resultatenheter, köp/säljorganisation, anbudsförfarande för alla offentliga uppköp, rankning av universitet är några exempel. De eventuella effekterna av detta på effektivitet och produktivitet är föremål för både intensiv forskning och debatt och jag avstår från att kommentera det här. Det förefaller i vilket fall uppenbart att det höjt ångestnivån inom berörda verksamheter och där mycket energi förbrukats i motstånd och konflikter om hur t ex prestationsmätning, prissättning och arbetsvärdering ska ske. Här har också skapats en marknad för olika mätmetoder, utbildning, förändringsarbete, utvecklingsprojekt osv. som kan tolkas som kamp/flyktaktiviteter för att avleda ångest.

Även om motståndet på sina håll varit intensivt så kan "konkurrensutsättning" liksom "marknadisering" betraktas som mode under senare delen av 1900-talet, ett mode som idé och form för organisering som spritts till stora delar av organisationsvärlden. Det är konkurrens och självhävdelse, att ligga högst på listorna som gett och ger legitimitet. En konsekvens av det är rimligen att det varit och är lättare att introducera konkurrens i en traditionell samarbetsorganisation än att försöka få till stånd ökat samarbete bland etablerade konkurrenter. Där köper man i stället upp varandra eller fusionerar verksamheterna. Ytterligare en konsekvens är sannolikt att alltmera energi i alltflera organisationer förbrukas i olika försvarsmekanismer mot den höjning av ångestnivån pga. hårdare press utifrån som konkurrenslogiken innebär. Försvaren är t ex kamp/flyktaktiviteter i form av förändringsprojekt, omorganisationer, chefsbyten eller sökandet efter det perfekta mät/uppföljningssystemet.

Innebörd och form av samarbete kan variera (på samma sätt som hur begreppet konkurrens tolkas) men i min tolkning ligger att kunna ge upp något av sin självständighet, att samtliga parter både kan få och ge inflytande, att det utvecklats ett ömsesidigt beroende (inte ensidigt) och att målet är ett gemensamt resultat. Ur ett psykodynamiskt perspektiv förutsätter sådana relationer dels att autonomi uppnåtts, dels att jag-gränserna är väl etablerade och att det finns förmåga att hantera ambivalensen mellan behovet av självständighet och behovet av tillhörighet. En användbar metafor kan vara det ideala parförhållandet mellan två mogna, självständiga individer. Där finns inget behov av att dominera den andre för att hävda sig själv i relationen. Där finns då heller inget behov av underkastelse eller skräck för att bli ensam. Båda bidrar till varandras utveckling och tillfredsställelse utan krav på egen vinning, båda vågar ge upp något av sin självständighet och ta de risker närhet och beroende utgör (t ex risken att bli övergiven, att bli sviken).

En konsekvens av ovanstående resonemang är att samarbete i t ex nätverk av olika slag bygger på självständiga enheter där man både är klar över sin identitet, sin uppgift och sin förmåga att överleva på egen hand även om man släppt ifrån sig kontrollen över vissa faktorer, lämnat bort resurser, gjort sig beroende av viss information osv.

En studie över samarbetet mellan olika enheter inom sjukvården för utveckling av vårdkedjor visade också att samarbetet fungerade bäst mellan de enheter som tillhörde olika huvudmän (Lindberg & Trägårdh, 2000) Då var behovet av att hävda sig mot den andre minst, kampen om inflytande lägst och beredvilligheten att bidra med information, kompetens och annat stöd högst. Enheter och verksamheter som aldrig jämförs med varandra och inte konkurrerar på samma arena om makt eller resurser kan antas vara de som har störst möjligheter att utveckla ett fruktbart samarbete. Andra studier om samarbete mellan olika verksamheter (kommun, arbetsgivare, försäkringskassa, arbetsförmedling) pekar i samma riktning och tyder på att olika språk, huvudinriktning på verksamheten eller kompetens inte i sig är hinder för samarbete.

En avslutande reflektion är att det är svårt att kombinera så olika och motstridiga logiker för organisering som konkurrens och samarbete. Begreppet *parallellprocess* beskriver hur former och mönster för relationer återupprepas (Ekstein, 1972) i en kedja. Ex mellan ledare-medarbetare på olika nivåer; ledning-lärare-elev; ledning-säljare-kund. Om konkurrensen är institutionaliserad genom att man verkar på en marknad så bildar den mönster för alla relationer inom en grupp/organisation och mellan gruppen/organisationen och dess omgivning.

(Ett undantag är rena krigstillstånd där gemensamma ansträngningar för att övervinna en gemensam fiende kan uppstå som en försvarsreaktion. Det är samtidigt ett väl känt faktum att när den gemensamma fienden inte längre finns utbryter i stället interna konflikter.)

Institutionerna för konkurrens inom både privat- och offentligt organisationsliv är starka och förstärks och återskapas ständigt genom språket och i organiseringens former. Aktiviteter under rubriken "samarbete" är självklart möjliga inom ramen för konkurrensen genom att på olika sätt vara prissatta, mätbara och genom att bidra till egen vinning, dvs. samarbete för att öka den egna konkurrenskraften. Ett sådant samarbete kommer att upphöra när någon part upplever att den andre drar mera nytta av det och är väl snarast att betrakta som ett annat, mera rundslipat vapen.

Referenser

- Abrahamson, Eric. 1991. *Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations*. Academy of Management Review 16 (3): 586-612.
- — —. 1996. *Technical and Aesthetic Fashion*. I *Translating Organizational Change*, red. B. Czarniawska och G. Sevón. Berlin: de Gruyter.
- Argyris, Chris. 1985. *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston, Mass.: Pittman Cop.
- — —. 1990. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Berger, Peter, och Thomas Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality*. Middlesex: Penguin.
- Bion, W R. 1961/1974. *Experiences in Groups* (Gruppterapi, teorier och erfarenheter). London (Stockholm): Tavistock Publications (Prisma).
- — —. 1967/1993. *Vid närmare eftertanke (Second Thoughts)*. Translated by E. J. L. Igra. Stockholm: Natur och Kultur.
- Boalt-Boethius, Siv och Stefan Jern, red. 1996. *Den svärfångade organisationen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Brunsson, Nils, Forsell, Anders och Winberg Hans. 1990. *Reform som tradition - Administrativa reformer vid Statens Järnvägar*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Burr, Vivien. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Czarniawska, Barbara. 2000. *Social Constructionism*. I *Paradigm Wars*, red. S. Clegg och R. Westwood. Oxford: Blackwell.
- Czarniawska, Barbara, och Bernward Joerges. 1996. *Travels of Ideas*. I *Translating Organizational Change*, red. B. Czarniawska och G. Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska-Joerges, Barbara. 1993. *The Three-Dimensional Organization*. A Constructionist View. Lund: Studentlitteratur.
- Diamond, Michael A. 1993. *The Unconscious Life of Organizations: Interpreting Organizational Identity*. Westport: Quorum Books.
- Douglas, Mary. 1986. *How institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Edström, Anders, och Maria Tullberg. 1998. *Making sense of business*. Gothenburg: CORE.
- Ekstein, Rudolf, och Robert S. Wallerstein. 1972. *Handledning och utbildning i psykoterapi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Erikson, Eric H. 1968. *Identity, Youth and Crisis*. New York: W.W. Norton.
- — —. 1977. *Barnet och samhället*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Fineman, Stephen, red. 1993. *Emotions in Organizations*. London: Sage.
- Freud, Sigmund. (1944) 1995. *Totem och tabu*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Hirschhorn, Larry. 1990. *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Klein, Melanie, Paula Heiman, och R.E Money-Kyrle, red. 1955, nyutg 1977. *New Directions in Psychoanalysis*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Kullander, Björn. 1994. *Sveriges järnvägs historia*. Höganäs: Bra Böcker.
- Kylén, Sven. 1999. *Interaktionsmönster i arbetsgrupper: Offensiva och defensiva handlings-rutiner*. Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Lindberg Kajsa och Björn Trägårdh, 2000. *Idé, Handling och Resultat - en studie av lokal värdkedjeutveckling*. CORE WP 2000:3
- Mahler, Margret S., F Pine, och Anna Bergman. 1975. *The Psychological Birth of the Human Infant*. New York: Basic Books.
- Olsson, Eric. 1998. *På spaning efter gruppens själ*. Lund: Studentlitteratur.
- Polanyi, Karl. 1944. *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press (1989. Den stora omdaning; Marknadsekonominns uppgång och fall. Lund: Student-litteratur).
- Powell, Walter W., och Paul J. DiMaggio, red. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Rombach, Björn. 1991. *Det går inte att styra med mål*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin-Andersson, Kerstin. 1996. *Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields*. I *Translating Organizational Change*, red. B. Czarniawska och G. Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.

- Senge, Peter. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building Learning Organization. New York: Currency.*
- Sevòn, Guje. 1996. Organizational Imitation in Identity Transformation. I Translating Organizational Change, red. B. Czarniawska och G. Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.*
- Skeppstedt, Staffan. 1999. Form, idé och drama. Stockholm: School of Business, Stockholms Universitet.*
- Tullberg, Maria. 2000. Växelsång. Om organisering för förändring på SJ. Göteborg: BAS Förlag.*
- Weick, Karl E. 1995. Sensemaking in organizations. Organizational Science. Thousands Oaks: Sage Publications.*
- Weitz, Ely. 1997. The Institutionalization of Uncertainty in Organizational Theory, Tel Aviv University, Tel Aviv.*